Consultation relative à l'analyse de la fusion des Gestionnaires de Réseaux en Wallonie

Ministère Wallon du développement durable et de la fonction publique

KPMG Advisory
Juin 2012
Ce rapport contient 43 pages

© 2012 KPMG Advisory - all rights reserved.

1. Cadre et objectifs de la mission

Divers arguments plaident pour une réduction du nombre d'acteurs dans la distribution de gaz et d'électricité : le développement de compétences techniques et financières dans une structure permettant des économies d'échelle et une réduction de coûts, le rapprochement des secteurs du gaz et de l'électricité, l'harmonisation des tarifs ainsi que l'extension du réseau de gaz.

Dans la Déclaration de Politique Régionale, il est question d'examiner la rationalisation des coûts de distribution de gaz et d'électricité et les modalités de mise en œuvre. La question de la rationalisation des GRD est extrêmement complexe, tant sur le plan de la propriété des réseaux et de leur éventuel achat ou transfert, que sur le plan de l'épineuse question de la répartition des dividendes entre communes, impliquant dès lors les représentants locaux. D'autre part, les différences de gestion et avantages sociaux entre intercommunales pures et mixtes constituent également une difficulté supplémentaire à la fusion.

Dans ce cadre, le cabinet du Ministre ayant l'énergie dans ses attributions souhaite être assisté par un consultant en vue d'analyser les étapes ainsi que les aspects tarifaires et financiers de la fusion des gestionnaires de réseaux de distribution wallons.

2. Approche et méthodologie

Sur la base du cahier des charges, de la vaste expérience et de l'affinité que KPMG a construit avec d'une part, des conseils aux sociétés de réseaux de distribution (gaz et électricité) tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger, et d'autre part, des conseils en matière de processus de fusion, de gestion organisationnelle, d'étude de faisabilité, de planification financière et commerciale, de gestion de projet et de gestion des changements dans le secteur de l'énergie, nous vous proposons une approche progressive. L'approche utilisée est basée sur quatre piliers :

- La compétence et la connaissance de KPMG dans le secteur de l'électricité et du gaz et les GRD en particulier ;
- Recherche de littérature disponible sur les fusions dans le secteur de l'électricité et du gaz ;
- Recherche internet sur les études internationales concernant des fusions ou collaborations dans le secteur (de distribution de)l'électricité et du gaz ;
- Des études benchmark (tarifs, nombre de GRD,…).

Le document présente sommairement les GRD belges dans le contexte européen. Le cœur du document contient le résultat de la recherche sur les fusions de GRD. La dernière partie donne

quelques exemples d'opportunités de synergie et développe dans de plus amples détails deux scenario de collaboration/ fusion.

3. Contexte sectoriel

Le secteur de l'électricité et du gaz est constant dans son développement. Les causes du développement se présentent sur plusieurs aspects:

- Les objectifs principaux poursuivis par l'Union Européenne pour le secteur énergétique sont les suivants : la sécurité d'approvisionnement à un prix abordable pour le consommateur, la réduction des émissions de gaz à effets de serre dans le secteur de l'énergie renforcée par l'objectif Européen 20-20-20[1], le fonctionnement d'un marché intérieur ouvert et concurrentiel, l'interconnexion et interopérabilité des réseaux ainsi que le désenclavement des régions et la représentation internationale ;
- Le large déploiement d'appareillages énergétiques efficaces, comme les pompes à chaleur, la potentielle croissance des véhicules électriques et la part croissante d'énergie renouvelable, nécessite une infrastructure intelligente et interactive au niveau du réseau de distribution. Le succès est étroitement lié à l'arrivée des investissements stratégiques en réseaux de distribution de pointe de technologie et en systèmes de contrôle et de communication ;
- Pour atteindre les directives européennes, la Wallonie s'est fixé des objectifs de développement des énergies renouvelables dont une contribution de 8000 GWh d'électricité de sources renouvelables éolienne. Le développement attendu de la production décentralisée vient renforcer un besoin préexistant de modernisation du réseau. Le réseau devra également être plus flexible du fait de la montée en puissance de productions variables et moins finement prévisibles telles que la production éolienne. Pour ce faire, il faut de nouveaux concepts pour gérer la demande des clients et pour équilibrer la demande des consommateurs par rapport à l'énergie disponible momentanée. Cela signifie entre autre une adaptation des tarifs à cet objectif et une interaction entre GRD et clients n'existant pas à l'heure actuelle.

Pour réussir, les GRD n'ont pas seulement besoin de financement, ils ont aussi besoin de ressources en recherche et développement et, de plus en plus, de compétences de gestion.

C'est bien dans ce contexte que le cabinet du Ministre Jean-Marc Nollet, Vice-président et Ministre du Développement Durable et de la Fonction Publique en charge de l'Energie, du Logement et de la Recherche veut analyser les conditions possibles et optimales d'une éventuelle consolidation.

[1] Les Etats membres ont pris l'engagement de réduire d'ici à 2020 la consommation d'énergie primaire de 20%. Pour plus d'ample d'information voir http://ec.europa.eu/eu2020/index_fr.htm

4. Présentation des GRD wallons

4.1. Les GRD Belges

La Belgique connait 28 GRD qui se divisent entre des GRD purs, dont les parts ne sont que détenues par des communes et des GRD mixtes, dont les parts sont partagées entre des communes (à concurrence de minimum 70 % des parts représentatives du capital) et Electrabel.

D'ici 2018, les GRD mixte wallonnes devront être à hauteur de 75% entre les mains de pouvoirs publics locaux. A Bruxelles, à l'horizon 2013, le partenaire historique Electrabel devra se retirer de Sibelga. Le décret Flamand sur la coopération intercommunale établit que les GRD mixtes devront être entièrement entre les mains de pouvoirs publics locaux au plus tard d'ici 2018.

En Flandre, une consolidation entre les GRD mixte a été réalisée en mars 2006. Les GRD mixtes en Flandre, Gaselwest, Imea, Imewo, Intergem, Iveka, Iverlek et Sibelgaz sont gérés par l'opérateur Eandis. Les activités d'Eandis sont limitées à la gestion de réseaux d'électricité et du gaz. Les GRD pures, Infrax West, Inter Energa, Iveg, PBE, Agem et EV/GHA travaillent ensemble depuis 2007 sous l'égide d'Infrax. Infrax est une société multifonctions: Infrax s'occupe de la distribution d'électricité et du gaz, mais aussi de la gestion des égouts et des télécommunications.

Une telle consolidation a également eu lieu en Wallonie. La création de l'opérateur de réseau Wallon ORES a été rendue publique le 6 février 2009. A l'instar de ce qui a été fait en Flandre (Eandis) et à Bruxelles (BNO), les collaborateurs et experts opérationnels des GRD mixtes wallonnes ont été regroupés dans ORES. ORES est une filiale à 100% des GRD mixte Ideg, Ieh, Igh, Interest, Interlux, Intermosane, Sedilec et Simogel. La consolidation en Flandre (Eandis et Infrax) et en Wallonie (ORES) s'est déroulée sans fusion de GRD, mais sous la forme d'une collaboration. Les conseils d'administration de chaque GRD restent en place, les différentes sociétés restent propriétaires des actifs et restent indépendantes en ce qui concerne les revenus. Le 'groupe' fonctionne surtout comme une société d'exploitation et de gestion.

TECTEO, alors dénommé Association Liégeoise d'Electricité, a décidé de profiter de la libéralisation du marché de l'électricité : l'électricité et ses métiers historiques ne correspondant plus à l'unique mission de l'intercommunale. TECTEO s'est développé comme une société « multi-utility ». Le groupe TECTEO s'est formé par fusion et absorbation d'autres sociétés – le GRD « Association Liégeoise de Gaz » ainsi que la société « VOO ».

Il existe encore un GRD indépendant en Flandre. Ce GRD, 'Brussels Airport', gère le réseau de distribution d'électricité pour l'aéroport. Il ne dessert aucun client résidentiel.

Sibelga est le gestionnaire de réseau de distribution mixte d'électricité et de gaz à Bruxelles. La gestion opérationnelle des activités du GRD Sibelga a été confiée à l'operateur BNO (depuis 2006).

4.2. Les GRD Wallons

Il existe 13 GRD (électricité et gaz) en Wallonie.

- 5 GRD pures : Resa, AIEG, REW, AIESH et PBE[2] (PBE fonctionne sous l'égide d'Infrax);
- 9 GRD mixtes: Ideg, Ieh, Igh, Interest, Interlux, Intermosane, Sedilec, Simogel et Gaselwest[2]. Les GRD mixtes fonctionnent sous l'égide de l'operateur Ores, sauf Gaselwest qui fonctionne sous l'égide de l'operateur Eandis.

4.3. GRD en Europe

Un aperçu des gestionnaires de réseau de l'électricité en Europe est repris dans l'étude de Philippe Chanel de 2008[3]. Selon cette étude, il existe de grandes divergences entre GRD à travers l'Europe. Les différences spécifiques à chaque pays sont principalement :

- La majorité des GRD actifs dans l'Union européenne sont titulaires d'un droit de jouissance plutôt que d'un droit de propriété sur leur réseau;

- Les obligations de services publics induisent des conditions d'exploitation différentes. Les OSP sont significatives dans des pays comme la Belgique, La France ou l'Allemagne. Ils sont négligeables dans des pays comme la Suède, L'Autriche ou la Finlande ;

- Les cotisations peuvent être source de grandes différences comme par exemple les redevances payées aux autorités locales pour l'usage de leur voirie.

- Les différences dans l'environnement réglementaire peuvent conduire à des différences dans les coûts accumulés. Un exemple est la compensation des pertes d'électricité dans le réseau. Dans la majorité des pays européens, les GRD doivent acheter l'électricité pour compenser les pertes. En Irlande, en Espagne, au Portugal et au Royaume-Uni, les GRD ne supportent pas ces coûts : la compensation de pertes se fait directement au niveau du fournisseur

- Ouverture à la concurrence : Au Royaume-Uni, au Danemark, en Allemagne et en Italie, certains éléments d'un GRD 'traditionnel', comme la lecture des compteurs ou la fourniture de nouvelle connexion, sont ouverts a la concurrence ;

- Les niveaux de tension des réseaux de distribution : dans quelques pays, les GRD exploitent des réseaux à haute tension. Dans d'autre pays ils exploitent uniquement des réseaux de basse ou moyenne tension ;

[2] PBE et Gaselwest ont des clients en Wallonie et en Flandre
[3] CapGemini (2008) 'Overview of Electricity Distribution In Europe: point of view by Philippe Chanel'

- Le nombre et la taille des GRD varient d'un pays à l'autre. Il existe aussi de grandes divergences dans l'environnement opérationnel. Certains petits GRD ne fonctionnent que dans une zone urbaine, d'autres ne fonctionnent que dans une zone rurale.

	Nombre de GRD
Autriche	Plus de 130, le plus grand délivre environ 15% de la consommation.
Belgique	28, le plus grand délivre environ 10% de l'électricité distribuée.
Danemark	107, le plus grand GRD fournit de l'électricité à 33% des consommateurs danois.
Finlande	89, le plus grand délivre environ 15% de l'électricité distribuée.
France	150 à 160, le plus grand délivre environ 95% de la consommation.
Allemagne	A peu prés 800, mais 4 groupes majeurs. Le plus grand délivre environ 25% de la consommation.
Irlande	1 GRD délivre 100% de consommateur
Pays-Bas	7 GRD
Portugal	Le plus grand délivre à peu près 100% de l'électricité délivrée.
Suède	180 GRD, Tous sont principalement détenus par les grandes sociétés.
Royaume-Uni	14 GRD de taille similaire. Les 3 plus grands distribuent 31% du total. Les 14 GRD sont la propriété de 7 groupes internationaux. 4 GRD 'indépendant' possèdent et exploitent des plus petits réseaux.

Tableau 4 : taille et concentration de GRD en Europe

5. Fusion des GRD/ collaboration entre GRD

5.1. Introduction

Les fusions de sociétés sont vues comme un moyen d'améliorer l'efficacité d'une entreprise. Les effets positifs qu'on attend le plus sont, entre autre, les effets d'économie d'échelle, l'amélioration de la qualité des services, un meilleur fonctionnement avec plus de professionnalisme des sociétés et éventuellement des dividendes plus stables pour les actionnaires.

Même si la discussion sur des tarifs uniques pour la distribution d'électricité et du gaz peut être indépendant des décisions en matière de fusions des GRD, il est évident que la réalisation

potentielle d'un seul GRD wallon a comme conséquence automatique l'introduction d'un tarif unique pour la distribution d'électricité et du gaz en Wallonie. Dans ce contexte, on réfère au chapitre 5.5 Fusion/collaboration des GRD wallons – SWOT.

Spécifiquement pour les GRD, il faut prendre en compte que les GRD les plus petits ne peuvent plus suivre les évolutions techniques car ils n'ont ni les ressources en recherche et développement, ni les capitaux suffisants. De plus, des GRD plus grands sont en générale considérés comme plus sûrs et ayant un réseau plus fiable.

D'autre part, il n'existe pas d'études sur l'impact quantitatif des fusions sur les effets d'échelle et de synergie. C'est pourquoi, KPMG a commencé par une recherche qualitative.

Outre la fusion ou collaboration des GRD électricité - électricité ou électricité - gaz, il serait également utile d'étudier une fusion ou collaboration avec d'autres sociétés, en particulier avec les sociétés (de distribution) d'eau potable, d'égouts ou de télécommunications.

5.2. Résultats des exercices benchmark européen

Des exercices de benchmark des GRD en Europe [4] [5] montrent que la gestion opérationnelle des GRD est presque identique à travers l'Europe. Ainsi, la gestion opérationnelle des GRD actifs dans un domaine urbaine, rurale ou mixte (mesuré selon le nombre de clients par ligne kilométrique) est comparable. Il existe des top performers dans chaque groupe.

Plus important pour notre étude est le fait qu'il existe des tops performers en ce qui concerne l'efficacité aussi bien parmi les petits GRD que parmi les grands. Dans l' étude d'Eurelectric, l'efficacité est liée à la dépense relative à la gestion opérationnelle. Les grands GRD supplantent les petits de quelques pourcents seulement. D'un autre côté, les exécutants les moins performants se trouvent parmi les petits GRD. Les données suggèrent que les petites et moyennes entreprises sont capables de suivre le rythme des grandes entreprises (du moins pour un moment) si elles adoptent les meilleures façons de faire au sein de leur groupe.

[4] Eurelectric (2002) ' Pan European benchmark of electricity distributor companies'
[5] Marie Anne Plagnet (2005) 'Use of benchmark methods in Europe in the electricity distribution sector', EDF R&D

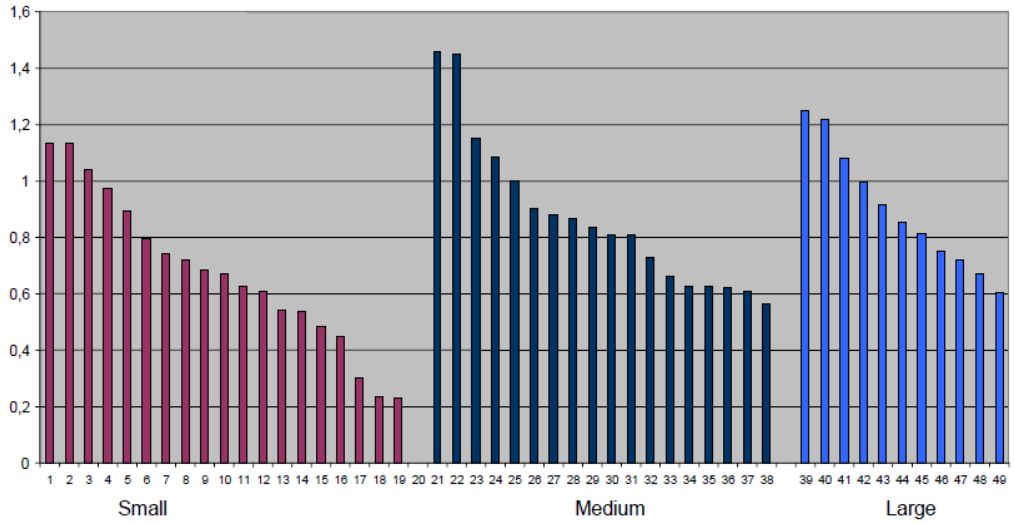


Figure 1: relation entre l'efficacité et la taille de GRD. L'axe X liste les GRD. L'axe Y montre l'efficacité de chaque GRD indexé à la meilleur pratique. Un GRD avec index 1 est donc 'top performer'. Un GRD avec un index 0,8 peut améliorer son efficacité de 20%.

5.3. Recherche bibliographiques sur les fusions

Un grand nombre d'études sur l'effet de fusions en industrie en général ont été réalisées, cependant peu d'entre elles portent sur le secteur de l'électricité et du gaz. Sans faire l'inventaire de la littérature, quelques études valent la peine d'être mentionnées.

5.3.1. Des bénéfices potentiels existent pour les actionnaires dans une fusion

L'étude de Gregor Antrade[6] résume et endosse les conclusions des 'event studies' [7]: les fusions créent de la valeur pour les actionnaires d'entreprises combinées. En cas de fusion par absorbation ou l'annexations hostiles une majorité de gains reviennent à les actionnaires de la cible. Même si l'étude de G. Antrade n'est pas spécifique au secteur de l'énergie, les conclusions favorables correspondent aux résultats d'études spécifiques au secteur de l'électricité.

Ray and Thompson[8] dans leur étude de quatre fusions de sociétés électriques en 1980 concluent que les actionnaires de la société cible profitèrent de manière modérée de

[6] Gregor Antrade, Mark Mitchell and Erik Stafford (2001) 'New evidence and perspectives on mergers'

[7] une méthode statistique pour évaluer l'impact d'un événement (ici, l'événement, c'est la fusion des sociétés) sur la valeur d'une société

[8] Ray, D.J. and Thompson H.E., '"Fifty in Five": the Prospects for Merger in the Electric Utility Industry', Journal of Regulatory Economics 2 (1990)

l'opération de fusion, l'autorité de régulation attribuant la majorité des gains aux consommateurs. Leggio et Lien[9] dans leur étude des prix des actions de 76 fusions dans le secteur de l'électricité dans la période de 1983 à 1996 démontrent des effets similaires. Berry[10] examine 21 fusions entre sociétés électriques - électriques et électriques - gaz entre 1995 et 1998 et rapporte que les actionnaires des sociétés cibles profitèrent de bénéfices dans chaque type de fusion. Cependant, il met également en évidence que les sociétés acquéreuses ne réalisent, en général, aucun bénéfice.

Afin de mieux comprendre les résultats de ces études, il est important de noter qu'il s'agit d'annexassions hostiles et que ce sont les grands GRD qui acquièrent les plus petits GRD. Il semble évident que les petits GRD profitent plus d'économie d'échelle.

5.3.2. Des gains d'efficacité existent dans une fusion

On ne retrouve pas beaucoup d'études sur les gains de performance des fusions dans le secteur (de distribution) de l'électricité ou de gaz. Hattori[11] dans son 'étude de sociétés de distribution d'électricité japonaises et anglaises', trouve des preuves de croissance et d'amélioration de la productivité dans les sociétés anglaises dans la période entre 1994 et 1998 se référant aux fusions et à une plus stricte régulation. Aussi, les études menées par Domah et Pollitt[12] (2001) et par Markiewicz[13] démontrèrent des gains en efficacité lors d'un changement d'actionnariat.

Dans leur étude, Kwoka et Pollit[14] analysent les résultats des fusions dans le secteur de l'électricité aux Etats Unis dans le période de 1994 à 2003. Un échantillon de 73 sociétés fusionnées est testé. L'efficacité de la 'production' est mesurée de deux façons différentes : le coût d'exploitation et le coût total contrôlable.

Les résultats ne vont pas dans le sens d'une amélioration de performance de coûts après les fusions. Kwoka et Pollit trouvent des preuves claires que les sociétés acquéreuses ne montrent

---

[9] Leggio, K.B. and Lien,D. (2000) 'Mergers in the Electric Utility industry in a Deregulatory Environment', Journal of regulatory economics, Vol.17, No2

[10] Berry,S.K. (2000), 'Excess Returns in electric Utility Mergers during the Transition to Competition', Journal of regulatory economics, vol18,No2

[11] Hattori,T. Jamasb, T. and Pollit, M. (2005) 'the electricity distribution in the UK and Japan: A comparative Efficiency Analysis 1985-1998', Energy Journal, Vol 26, No2

[12] Domah, P. and M.Pollit (2001), ' The restructuring and privatization of electricity distribution and supply businesses in England and Wales: a social cost-benefit analysis', Fiscal Studies 22

[13] Markiewicz, K., Rose, N.L. and Wolfram,C. (2004) 'Does competition reduce costs? Assessing the impact of regulatory restructuring in the US electric generation industry, CMI electricity Project Working Paper,No76

[14] John Kwoka and Michael Pollit (2007) 'Industry Restructuring, Mergers and Efficiency: Evidence from Electric Power'

pas une efficacité supérieure avant la fusion ni ne sont les sociétés cibles des sociétés de faible performance. En effet, c'est plutôt l'inverse : la société qui acquiert est moins performante que la société cible avant la fusion. En plus, l'efficacité de la société cible diminue après la fusion plus que l'efficacité de la société qui acquiert augmente : l'effet net est donc négatif. Les auteurs n'ont pas investigué les causes pour les résultats irréguliers, mais les raisons probables comprennent des motifs managériaux, erreurs motivées par la restructuration et les fusions défensives conçues pour empêcher les prises de contrôle.

Notable parmi les études sur les gains potentiels d'efficacité de production est celle mesurant les gains potentiels de fusions entre sociétés de distribution d'électricité en Turquie. L'étude est faite dans le cadre d'une proposition faite par le gouvernement turc pour réduire le nombre de GRD Turcs de 82 à 21.

L'étude suit le modèle suggéré par Bogetoft et Wang[15] qui décompose l'efficacité globale en trois composantes : L'économie d'échelle, l'efficacité technique et l'effet d'harmonie, L'effet d'harmonie provient de combiner différentes mélanges d'entrées pour atteindre une certaine gamme de sortie. Globalement, l'efficacité d'une fusion est perceptible et les effets harmonieux de celle-ci représentent la source majeure de gains potentiels d'efficacité.

- Economie d'échelle: L'étudie a permis de mettre en évidence que les GRD Turcs ont atteint la limite de leurs rendements d'échelle. Le nombre moyen de clients par GRD est 32 500. L'électricité livrée annuelle est de plus de 1 000 GWh par GRD. Ce résultat est cohérent avec les résultats de plusieurs études sur l'économie d'échelle qui sont discutés dans la section suivante.

- Efficacité technique: un faible gain potentiel est généré par une efficacité technique accrue.

- L'effet d'harmonie,: La source principale de gains potentiels d'efficacité se trouve dans l'élimination des lacunes dans l'utilisation des données. Ce gain en efficacité peut aussi être réalisé par un mécanisme de marketing interne ou par une joint venture partielle ou totale.

5.3.3. Des économies d'échelles sont générées dans une fusion

Plusieurs études à travers le monde ont démontré des économies d'échelle dans le secteur de la distribution d'électricité. Les études diffèrent dans d'importants détails: Yatchew[16] dans son étude du marché canadien, a démontré qu'une échelle efficace minimale a été atteinte à environ 20.000 clients et à des niveaux d'électricité délivrés pour 500 à 3500 GWh. En ce qui concerne les systèmes de distribution de la Nouvelle Zélande[17] et de la Norvège[18], le nombre

[15] Bogetift, P. and Wang, D. (2005) 'Estimating the potential gains from mergers' Journal of productivity analysis 23

[16] Yatchew, A (2000) 'scale economies in Electricity distribution: a semiparametric analysis' Journal of applied econometrics 15

[17] Giles, D. and Wyatt N. (1992) 'economies of scale in the New Zealand electricity distribution industry' Models, Methods and Applications of Econometrics

de clients étant relativement limité, ils ont rapidement atteint le maximum de leur capacité d'économie d'échelle. D'autres études (*H*jalmarsson and Veiderpass (1992) sur la Suède, Burns and Weyman-Jones (1996) sur l'Angleterre et Wales et Filippini (1996) sur la Suisse) montrent des économies d'échelle persistantes.

L'étude la plus élaborée sur les économies d'échelle est probablement l'étude de Kwoka[19] (2005). Kwoka trouve que la distribution d'électricité est soumise aux économies d'échelle par rapport à la puissance fournie (MWh), en se basant sur l'usage de la clientèle[20] et la densité du réseau[21] constante. Mais, à l'exception de la puissance fournie assez basse, la graduation des coûts est relativement modeste.

Quand le GRD sert plus de clients (sans augmenter les KWh moyens par client), le coût moyen pour exploiter le réseau atteint son minimum à un niveau d'électricité distribué par le GRD de 36,9 million MWh. L'étude Kwoka met en évidence les économies d'échelle réalisées à travers deux composants: 'wire' (câbles) et 'supply' (clients).

- Les coûts 'wires' sont la somme de tous les coûts opérationnels et de maintenance ainsi que de tous les coûts du capital pour les réseaux de distribution.

- Les coûts 'clients' sont tous les frais générés : la somme de tous les coûts d'administration, les coûts de la gestion de la clientèle, les coûts de communication,…

Les coûts de production d'électricité ou de transmission ne sont pas inclus dans cette étude.

Les graphiques montrent les courbes de coûts moyens pour les deux composants et pour le total. La courbe des coûts 'supply' est beaucoup plus plate que la courbe des coûts 'wire'. Le graphique représenté à droite est un élargissement du graphique représenté à gauche pour les niveaux d'électricité distribués bas (.jusqu'a 300 000 MWh) Dans le graphique a droite, l'effet d'économie d'échelle est clairement mis en évidence.

[18] Salvanes, K. and Tjotta S. (1998) 'A test for natural monopoly with application to Norwegian Electricity distribution' Review of industrial organization,13
[19] Kwoka, J.E. (2005) 'Electric power distribution: economies of scale, mergers and restructuring'.
[20] KwH en moyenne par client
[21] Clients par km de ligne de distribution

Figure 2: l'économie d'échelle

Les résultats impliquent qu'une incapacité à réaliser pleinement l'échelle efficace minimale n'aboutit pas à des coûts prohibitifs. Les GRD de taille variable sont susceptibles d'être en mesure de survivre à des coûts supplémentaires très modestes associée à la taille.

5.3.4. Multi-utility

La présente étude se concentre sur la thématique des fusions de sociétés de gestion opérationnelles de réseaux électriques ou gaziers. Une autre piste de réflexion pourrait être l'élargissement à d'autres services, comme la distribution d'eau potable, la gestion des égouts, la gestion d'infrastructure sportive… pour la clientèle existante.

Cette société 'multi-utility' existe en plusieurs pays, entre autre l'Allemagne (Stadtwerke) ou en Norvège; mais aussi en Wallonie (Groupe Tecteo) ou en Flandre (Infrax).

Nous n'avons pas retrouvé d'études spécifiques sur les fusions multi-utility, mais les exemples suivants sont significatifs.

Après la libéralisation au Royaume-Uni, une vague de fusions des GRD a été constaté. Deux fusions étaient du type multi utility : celles ayant abouti la création d'United Utilities et de Scottisch Power.

Untited Utilies a été formée par la fusion de Norweb et NorthWest Water en 1995. La nouvelle société combinait la distribution d'électricité, du gaz, de l'eau potable et de la gestion des égouts. United Utilities a revendu ses activités de gestion de réseau électrique en 2007 et de gestion de réseau gaz en 2009. A partir de ce moment, ils se sont focalisés de nouveau sur leurs compétences de base : l'eau potable et la gestion des égouts.

Scottish Power acquiert Southern Water en 1996. En 2002, Southern Water est revendue et Scottish Power se focalise sur le marché de l'énergie.

En Allemagne, une tendance inverse est constatée : entre 2009 et 2013, environ 5000 contrats de concession pour la gestion des réseaux de distribution de gaz et d'électricité expirent. À la

fin de 2016, la quasi-totalité des contrats de concession doivent être renouvelés. Des études[22] montrent qu'environ deux tiers des municipalités allemandes envisagent de racheter les réseaux de distribution d'énergie. Trois raisons peuvent être invoquées[23] :

- Il existe déjà 850 « Stadtwerke[24] » ;
- Les communautés veulent renforcer leur emprise sur le secteur de l'énergie avec l'espoir de générer davantage de revenus dans l'activité de gestion de réseaux de distributions ;
- La pression réglementaire sur les grandes entreprises énergétiques, combinée avec la lourde charge financière sur ces entreprises, poussent ces sociétés à vendre leurs réseaux
- Les grandes entreprises énergétiques peuvent participer dans les « Stadtwerke » ;
- De plus en plus des communes veulent évoluer à un gestionnaire « multi-utility ».

5.3.5. Conclusion de la recherche bibliographique

La conclusion des études examinées démontre que – sur base des paramètres utilisés dans les différentes études - il y aurait une opportunité pour une collaboration ou fusion entre les GRD Wallons et que les gains les plus importants se trouvent surtout dans les économies d'échelle.

Des effets d'échelle plus ou moins importants sont réalisables pour trois GRD wallons: AIEG (22 529 points de fourniture; 214 155 MWh), REW (15562 points de fourniture; 174.753 MWh) et AIESH (19217 points de fourniture ; 184.341 MWh). Pour Ores et Resa, les économies d'échelle ne sont peut être pas complètement réalisées, mais l'effet d'une fusion sera moins important.

Il va sans dire qu'une étude de faisabilité spécifique doit être menée pour chaque cas individuel.

5.4. Identification des opportunités de synergie

Les analyses de fusions se composent de deux éléments. D'un coté, les gains d'efficacité de production et de l'autre coté, le potentiel pour réaliser des économies dans les coûts opérationnels. Toutes les études internationales analysent l'effet des gains potentiels d'efficacité.

Dans la prochaine section, nous allons investiguer quelques opportunités de synergies dans les coûts opérationnels. Il s'agit d'une analyse conceptuelle, hors d'un cas concret de GRD qui veulent fusionner ou collaborer. Lorsque des GRD veulent fusionner ou collaborer, il est fortement recommandé d'exécuter une étude de faisabilité approfondie. Dans cette étude de faisabilité, les synergies mentionnées ci-dessous seront analysées en détail et quantifiées dans un business case.

[22] Schorsch, Christof und Faber, Jessica (2010) 'Rekommunalisiering de Energieversorgung – Chancen und Risiken'
[23] Terhorst, P and Hall,D (2011) 'Re-municipalisation of the German energy sector'
[24] Un « Stadtwerke » est comparable (dans un contexte Belge) à une société autonome communale ou une intercommunale au cas ou qu'il y a plusieurs communes concernées (ce qui est souvent le cas en Allemagne)

Dans le tableau ci-dessous l'analyse est faite pour un scenario de collaboration entre GRD. Bien qu'une fusion en totalité soit plus complexe et plus difficile, souvent les processus de synergie individuels sont plus facile a implémenter que dans le cas d'une collaboration

Pour chaque opportunité de synergie, la motivation, l'impact organisationnel, l'effet de synergie et la difficulté à mettre en œuvre est discuté.

Le degré de difficulté a mettre en œuvre les différentes opportunités est exprimé sur quatre niveau: une mise en œuvre facile, une mise en œuvre moyen, une mise en œuvre difficile et une mise en œuvre très difficile.

5.4.1.le processus 'IT'

Opportunité de synergie	**Achat conjoint de software**
Motivation	*Rassembler des connaissances dans un domaine étranger au core business* *Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact limité* • *Cette synergie peut se faire à tout moment*
Synergies	*Un effet de synergie modéré à élever :* • *Des économies d'échelle importantes sur le prix d'achat du software* • *Réduction du temps du processus d'achat*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	**Achat conjoint du hardware**
Motivation	*Rassembler des connaissances dans un domaine étranger au-core business* *Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact limité* • *Cette synergie peut se faire à tout moment*
Synergies	*Un effet de synergie modéré à élever :* • *Des économies d'échelle importantes sur le prix d'achat du hardware* • *Réduction du temps du processus d'achat*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	**Gestion conjointe du software, IT risques et contrôles**
Motivation	*Optimiser le processus* *Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact modéré à élever* • *Chaque organisation doit fournir des efforts pour garantir leur engagement*
Synergies	*Un effet de synergie relativement grand* • *La gestion conjointe et structurelle des risques IT donne des résultats supérieurs que des solutions « stand alone »*

Difficulté à mettre en œuvre	*moyen*

Opportunité de synergie	Mise en œuvre conjointe des implémentations des projets IT
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Le secteur ICT est un secteur ou la technologie change rapidement.*
Impact organisationnel	*Impact important*
Synergies	*Un effet de synergie important*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen à difficile (sauf l'aspect financier)* *Les projets IT sont souvent onéreux.*

Opportunité de synergie	Formation de IT
Motivation	*Optimalisation de l'offre des formateurs externes* *Meilleure utilisation des ressources internes*
Impact organisationnel	*Impact limité souvent les formations sont organisées en dehors de la Société*
Synergies	*Un effet de synergie limité à moyen*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	Helpdesk IT conjoint
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Spécialisation*
Impact organisationnel	*Impact modéré:* • *Partager des ressources*
Synergies	*Un effet de synergie important*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile à moyen*

5.4.2. Dans le processus 'Achat'

Opportunité de synergie	Achat conjoint aux services
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	Impact limité • *Les GRD dispensent actuellement beaucoup de services au marché public. Donc, ils disposent d'une expérience dans ce domaine*
Synergies	Un effet de synergie relativement grand • Des économies d'échelle (volume) importantes sur les prix d'achat • Réduction du temps du processus d'achat • Plus de temps 'libre' pour mieux gérer le processus
Difficulté à mettre en œuvre	facile

Opportunité de synergie	Achat conjoint de produits de maintenance, de réparation et de

	révision (en anglais MRO pour maintenance, repair et overhaul)
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact limité* • *Les GRD dispensent actuellement beaucoup de services au marché public. Donc, ils disposent d'une expérience dans ce domaine*
Synergies	*Un effet de synergie relativement grand* • *Des économies d'échelle importantes sur les prix d'achat* • *Réduction du temps du processus d'achat* • *Plus de temps 'libre' pour mieux gérer le processus*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	Achat conjoint de matériaux d'infrastructure
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Avantage des coûts par des économies d'échelle* *Plus d'influence auprès des fournisseurs*
Impact organisationnel	*Impact moyen*
Synergies	*Un effet de synergie modéré à élevé, dépendant des volumes*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen:* • *Pour réaliser des économies d'échelle, il faut des contrats cadres sur plusieurs années fortement liés au processus de contrôle et de suivi opérationnel des travaux ;* • *impact direct sur la qualité du réseau*

Opportunité de synergie	Achat conjoint d'assurance
Motivation	*Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie moyen en fonction du volume des polices d'assurance*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	Achat conjoint d'utilitaires (gaz, électricité, eaux) incluant l'énergie pour compenser les pertes de réseaux
Motivation	*Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie moyen* • *Les GRD ont déjà un tarif spécial pour leurs propres utilitaires (gaz et/ou électricité)* • *La consommation d'eau est limitée*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Achat conjoint de carburants*
Motivation	*Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact limité*

Synergies	*Un effet de synergie moyen* • *Pour le carburant chauffage, l'effet est plus haut* • *Pour le carburant des véhicules : vue sur l'élasticité des prix, l'effet sera réduit.*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Achat conjoint de consommables*
Motivation	*Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité (volume et coûts d'achat limités)*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Achat conjoint des travaux d'entrepreneurs*
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Avantage des coûts par des économies d'échelle* *Plus d'influence auprès des fournisseurs*
Impact organisationnel	*Impact moyen*
Synergies	*Un effet de synergie modéré à élevé, dépendant des volumes*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen* • *Pour réaliser des économies d'échelle, il faut des contrats cadres sur plusieurs années fortement liés au processus de contrôle et de suivi opérationnel des travaux ;* • *impact direct sur la qualité du réseau.*

Opportunité de synergie	Evaluation conjointe des fournisseurs (sélection)
Motivation	*Une gestion standardisée des données des fournisseurs :* • *contrôle de qualité standardisé ;* • *base de données fournisseurs unique.*
Impact organisationnel	*Une collaboration approfondie des services d'achat de chaque GRD pour arriver à un cahier des charge pour un logiciel*
Synergies	*Un effet de synergie moyen* • *Une réduction des délais dans le processus d'achat ;* • *Exclure les fournisseurs inadéquats ;* • *De meilleures décisions ;* • *Meilleure qualité du réseau.*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

5.4.3. Dans le processus 'Opérationnel'

Opportunité de synergie	*Contrôle conjoint en termes de qualité et sécurité*
Motivation	*Augmenter l'assurance de la qualité du réseau*
Impact organisationnel	*Impact élevé*

Synergies	*Un effet de synergie moyen :* • *Les économies se font en fonction du nombre d'inspections annuelles et des économies d'échelle qui peuvent être réalisées ;* • *Communes/ clients : contrôles de qualité sur le net sont essentiels pour garantir un service de haute qualité.*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile à moyen*

Opportunité de synergie	*Lecture conjointe des compteurs*
Motivation	Des applications requises pour la lecture, le traitement, la Validation et la transmission des données de consommation de gaz et de l'électricité. *Le coût de la lecture des compteurs dans la situation actuelle est liée au nombre de mesures (une fois/ 2 ans).*
Impact organisationnel	*Impact élevé* • *Réorganisation du processus ;* • *Introduction de nouvelles technologies ;* • *Réduction (et relocalisation) de ETP et donc, menace de troubles Sociaux ;* • *Service qui sera probablement externalisé (exemple Indexis).*
Synergies	*Un effet de synergie relativement élevé*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen à difficile selon l'impact potentiel social*

Opportunité de synergie	Optimalisation de la planification et de l'exécution des travaux
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Moins d'inconfort lors de l'exécution du travail*
Impact organisationnel	*Impact moyen :* • *Introduction d'un nouveau processus*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile à moyen*

Opportunité de synergie	Clearing house conjointe
Motivation	*échange d'informations optimalisées* *Gestion de données*
Impact organisationnel	*Impact moyen* • *(il existe déjà un Protocole d'entente (Atrias) entre Ores, Sibelga, Infrax et Eandis. Atrias sera opérationnelle en 2015)*
Synergies	*Un effet de synergie très important :* • *Harmonisation des données au lieu d'un système distinct pour chaque GRD ;* • *Peut jouer dans le futur un rôle important dans la commercialisation des compteurs intelligents et les réseaux intelligents.*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

5.4.4. Dans le processus 'Finances'

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe du Trésor, trésorerie*
Motivation	*en poursuivant une planification de la trésorerie commune, les ressources financières disponibles sont mieux utilisées et le rendement est plus élevé*
Impact organisationnel	*Impact important : nécessite un accès aux ressources financières de toutes les parties et l'engagement durable de toutes les organisations*
Synergies	*Un effet de synergie modéré à élevé*
Difficulté à mettre en œuvre	*: difficile*

Opportunité de synergie	*Scannage conjoint de factures*
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Mieux utiliser les ressources* *Les économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact important* • *Une réorganisation du processus interne ;* • *Service qui sera probablement externalisé.*
Synergies	*Un effet de synergie modéré à élevé*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen*

Opportunité de synergie	*Exercice de la comptabilité conjointe*
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Mieux utiliser les ressources* *Optimisation du processus*
Impact organisationnel	*Impact important* • *une collaboration approfondie ;* • *la formation d'un shared service center ;* • *L'introduction de nouvelles procédures.*
Synergies	*Un effet de synergie élevé*
Difficulté à mettre en œuvre	*très difficile*

Opportunité de synergie	*Financement conjoint*
Motivation	*Les GRD font face à de grands investissements* *Etant donné la situation actuelle des marchés financiers, certains GRD peuvent avoir des problèmes pour trouver le capital nécessaire*
Impact organisationnel	*Impact important : une intégration pure*
Synergies	*Un effet de synergie modéré à élevé*

Difficulté à mettre en œuvre	*difficle*

5.4.5. Dans le processus 'Personnel'

Opportunité de synergie	*Processus de recrutement conjoint*
Motivation	*Rassembler des connaissances* *Mieux utiliser les ressources*
Impact organisationnel	*Impact moyen/ élevé*
Synergies	*Un effet de synergie assez grand.* • *Une économie de 10 à 20% est réalisable lorsqu'une réserve de recrutement conjointe est introduite ;* • *Certains vacataires sont et seront plus difficile à remplir.*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile à moyen*

Opportunité de synergie	*Processus d'évaluation et de développement conjointe*
Motivation	*Mieux utiliser les ressources* *Plus de professionnalisme dans les sociétés*
Impact organisationnel	*Impact élevé (si le processus d'évaluation du personnel est absent)*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*(si le processus d'évaluation du personnel est absent) moyen*

Opportunité de synergie	*Formation et entrainement conjoints*
Motivation	*Optimalisation de l'offre des formateurs externes* *Meilleure utilisation des ressources internes*
Impact organisationnel	*Impact limité* • *Souvent les formations sont organisées en dehors de la société*
Synergies	*Un effet de synergie limité à moyen*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

5.4.6. Dans le processus 'Juridique'

Opportunité de synergie	*Contentieux et service juridique conjoints*
Motivation	*Meilleur utilisation des connaissances juridiques*
Impact organisationnel	*Collaboration approfondie entre les services juridiques menant à la formation de 'shared service center'*
Synergies	*Un effet de synergie moyen* • *Moins de dossiers traités par des spécialistes externes*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe de dossiers de réclamations (sinistres)*
Motivation	*Meilleure utilisation de connaissances et des ressources* *Meilleure allocation d'expertise (interne et externe)*
Impact organisationnel	*Impact moyen*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

5.4.7. Dans le processus 'PR communication

Opportunité de synergie	*Gestion conjoint de la communication interne*
Motivation	*Amélioration de l'information aux employés* *Meilleur utilisation des connaissances et des ressources*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe de la communication externe*
Motivation	*Amélioration de l'information aux clients ou aux communes* *Meilleure utilisation des connaissances marketing et de communication* *Optimisation des ressources*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe des événements*
Motivation	*Amélioration de la visibilité* *Meilleure utilisation de connaissances* *Optimisation des ressources*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen*

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe du sponsoring*
Motivation	*Amélioration de la visibilité* *Meilleure utilisation des connaissances* *Optimisation des ressources*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Gestion de relations (gouvernement, régulateur)*
Motivation	*Exercer plus d'influence sur les décisions* *Meilleure utilisation des connaissances* *Un plus grand poids dans les contacts avec les régulateurs*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité : ides organisations défendent l'intérêt des GRD auprès du régulateur (Intermixt et Interregies)*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen*

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe du website*
Motivation	*Amélioration de la visibilité et de l'accessibilité* *Meilleure utilisation des connaissances* *Optimisation des ressources*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

5.4.8. Dans le processus 'Général'

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe des subventions*
Motivation	*Meilleure utilisation des connaissances*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Services de santé*
Motivation	*Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

5.4.9. Dans le processus 'Gestion d'Actifs'

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe du matériel roulant*
Motivation	*Avantage des coûts par des économies d'échelle* *Meilleur utilisation des connaissances* *Optimisation des ressources*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe des bâtiments et des sites*
Motivation	*Avantage des coûts par des économies d'échelle* *Meilleur utilisation des connaissances* *Optimisation des ressources en ce qui concerne l'efficacité énergétique des bâtiments*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie limité à moyen*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Pôle conjoint d'asset management*
Motivation	*Optimisation de la gestion des actifs*
Impact organisationnel	*Impact élevé* • *Établir un service Asset Management qui est dans l'organigramme au niveau des Finances, des Operations et de l'ICT ;* • *Un engagement durable.*
Synergies	*Un effet de synergie très important* • *Un réseau plus fiable ;* • *Une meilleure qualité de réseau (moins d'interruptions) ;* • *Un programme d'investissements et de maintenance optimalisé ;* • *Un meilleur résultat financier : Le 'RoA' (Return on Assets) augmente ;* • *Introduction de la connotation 'Asset Governance'.*
Difficulté à mettre en œuvre	*très difficile*

Opportunité de synergie	*Gestion conjointe du stock*
Motivation	*Un inventaire optimal sans doublure entre les GRD* *Moins de risque de ruptures de stock* *Relocalisation potentielle de l'inventaire physique*
Impact organisationnel	*Impact important parce qu'il faut une gestion centralisée* *Déplacements du stock dans un/ quelques entrepôt(s)*
Synergies	*Un effet de synergie important*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen*

5.4.10. Dans le processus 'Gestion de clientèle'

Opportunité de synergie	*Call Center conjoint*
Motivation	*Plus d'accessibilité pour les clients.* *Rassembler les connaissances* *Qualité de services client plus efficace*
Impact organisationnel	*Impact important :* *Changement de processus* *Formation des gens*
Synergies	*Un effet de synergie important (cfr. NV De Stroomlijn – une initiative entre Eandis et Waterlink)*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Créer un seul marché pour l'introduction et la gestion de compteurs à budget rechargeable*
Motivation	*Rassembler des connaissances en R&D* *Avantage des coûts par des économies d'échelle*
Impact organisationnel	*Impact élevé : l'introduction d'un nouveau processus pour gérer les clients 'budgets'*
Synergies	*Un effet de synergie important* • *Vu que les OSP social augmentent ;* • *Utilisation commune de l'expérience de la nouvelle technologie.*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile*

Opportunité de synergie	*Gestion de risques conjointe pour les clients industriels*
Motivation	*Gestion conjointe et uniforme des risques* *Optimisation de la rédaction des profils de risque (liste noire)*
Impact organisationnel	*Impact limité*
Synergies	*Un effet de synergie moyen.*
Difficulté à mettre en œuvre	*Il faut d'abord investir dans un nouveau processus et une base de données commune : difficile*

Opportunité de synergie	*Gestion de relevés des données de consommation*
Motivation	*de plus en plus de données doivent être gérer* *Le traitement de données doit être plus rapide*
Impact organisationnel	*Impact élevé avec l'introduction de nouvelles technologies et la possibilité d'externalisation du service*
Synergies	*Un effet de synergie moyen*
Difficulté à mettre en œuvre	*facile à moyen selon l'impact potentiel social*

5.4.11. Dans le processus 'R&D'

Opportunité de synergie	*Programmes conjoints dans le cadre des directives Européennes 20-20-20*
Motivation	*De vastes investissements sont nécessaires dans les réseaux de distribution qui demandent des solutions innovantes et durables*
Impact organisationnel	*Impact limité : élargir la coopération existante*
Synergies	*Un effet de synergie assez important* • *tous les GRD n'ont pas les ressources nécessaires (Ni les moyens financiers, ni les spécialistes R&D) ;* • *L'effet est plutôt controversé : si les GRD ne collaborent pas dans ce domaine, ils ne peuvent pas garantir la fiabilité du réseau à long terme.*
Difficulté à mettre en œuvre	*moyen*

Voir annexe 2 pour la liste des opportunités de synergie pour les GRD.

5.5. Fusion/collaboration des GRD wallons SWOT

Les GRD profitent des économies d'échelle. Encore plus important, les fusions permettent aux GRD de suivre les évolutions techniques. Les fusions livrent les ressources nécessaires (soit en spécialistes R&D, soit en capital nécessaire) pour les investissements en raison de la production décentralisée et l'introduction éventuelle de compteurs intelligents.

Les communes profitent de dividendes plus stables et de services améliorés dans le cadre d'OSP[25]comme la gestion et l'optimisation de l'éclairage public ou une amélioration de la gestion de client protégés.

Les clients profitent de réseaux plus fiables et d'une amélioration de qualité de services. Ils peuvent mieux communiqués avec les GRD grâce à une dynamisation du site internet et une accessibilité téléphonique améliorée.

Dans le cadre de cette étude, il existe deux types de 'fusion' possible : l'intégration pure ou une collaboration. Dans le scénario d'intégration pure, une ou plusieurs sociétés fusionnent. Cela peut être au niveau de l'entreprise d'exploitation ou au niveau des GRD. Dans le scenario de collaboration, plusieurs entreprises (sociétés d'exploitation ou GRD) coopèrent ensemble. Une collaboration (même approfondie) ne constitue pas une fusion. Les conseils d'administration restent en place, les différentes sociétés restent propriétaires des actifs et restent indépendantes concernant les revenus. Le 'groupe' fonctionne surtout comme un centre de coûts.

Que ce soit dans le cadre d'une collaboration ou en vue d'une fusion complète, les bénéfices de la mise en œuvre des synergies restent largement similaires par poste, la seule variante portant sur le nombre de synergies mises en œuvre. D'autre part, une intégration pure

[25] OSP : obligation du service public.

maximalise les économies d'échelle. Les sociétés sont notamment tenues d'intégrer tous les processus. En intégrant ces processus, ceux-ci seront optimisés, ce qui devrait conduire à des économies d'échelle. En plus, une intégration pure donne des avantages au niveau de la gouvernance de l'entreprise : Il n'y a plus qu'un conseil d'administration, une vision et une stratégie. Une intégration pure est nécessaire pour une introduction en bourse.

Une collaboration demande un engagement clair sur des processus bien déterminés de la part de tous les partenaires, un aménagement d'un business case, avec un accord clair sur les rôles et les responsabilités et les coûts.

Une intégration pure entre des entreprises d'exploitation se fait à l'aide du droit de sociétés. Pour ce faire les GRD pures qui sont encore individuels peuvent éventuellement d'abord fonder une société d'exploitation[26] qui intègre ensuite une autre société d'exploitation commune. Une intégration entre des GRD en direct (propriétaires des actifs) est plus complexe.

A court terme, une collaboration est plus facile à réaliser.

Ci-dessous, l'analyse SWOT est présentée pour le scenario d'intégration pure des GRD en Wallonie.

Forces	**Faiblesses**
• Amélioration des performances en combinant des connaissances et compétences ; • Plusieurs économies résultant des synergies d'échelle ; • Même réglementation applicable ; • Rapports et propositions de décisions de gestion aux actionnaires (intercommunale (et les municipalités sous-jacentes) peuvent être approchés uniformément ; • Plate-forme de SIG commune ; • Gestion commune des dividendes et des risques ; • La gouvernance d'entreprise la plus optimale.	• Diversité potentielle des statuts du personnel ; • Une réorganisation peut se poser ; • La difficulté d'intégration entre sociétés différentes avec leur propre culture est très élevée ; • La structure des fonds propres est substantiellement différente.
Opportunités	**Menaces**
• Situation oligopolistique en Wallonie (concurrence) ; • Pourrait conduire à une structure de coûts	• Situation monopolistique en Wallonie (pas de comparaison possible) ; • Position de la CREG ;

[26] Cfr. art 78 de la Loi sur la coopération intercommunale

/ tarifaire uniforme ; • Introduction conjointe des nouvelles technologies et modes de gestion de réseau.; • Échange de connaissances liées à l'utilisation rationnelle de l'énergie ; • Base structurelle pour évoluer à des sociétés *multi utility ;* • Long terme: introduction en bourse possible.	• Différence de culture entre entreprises ; • Héritage des dossiers de pension ; • Difficultés de répartition des dividendes vers les communes • Troubles sociaux.

Ci-dessous, l'analyse SWOT est présentée pour le scenario de collaboration des GRD en Wallonie :

Forces	**Faiblesses**
Plusieurs économies résultant des synergies d'échelle sur les activités de coopération, par exemple: • *Shared service* centres: une fonction unique pour les clients, … • Gestion commune de clientèle, de comptage, des interventions, des connexions, centre d'appels, marketing, achats, ... (Opex) • Procédure d'achat uniforme et standardisée pour les matériaux, travaux et services (Capex). • Ressources en R&D pour suivre l'évolution technique • Des réseaux plus fiables • Une amélioration du service • Des dividends plus stables • Services améliorés dans le cadre des OSP	• Nombre limité des activités de coopération avec des résultats divergents ; • Ne conduira pas à une structure tarifaire uniforme.
Opportunités	**Menaces**
• Une coopération pourrait constituer une transition vers une intégration / fusion ; • Échange de connaissances liées à l'utilisation rationnelle de l'énergie.	• Est-ce que toutes les parties renoncent à leurs propres processus internes et adoptent les meilleurs processus de la classe (*best practices*) ; • Stratégie claire - communication: troubles sociaux.

Une menace importante est la position du régulateur dans le scénario intégration pure. Les régulateurs ont comme mission de prendre des mesures visant à stimuler la concurrence sur le marché de l'électricité et du gaz en renforçant l'efficacité des autorités de la concurrence et de régulation du secteur. Pour atteindre ce but, le régulateur mène une politique active de mesures de maîtrise des coûts et fixe pour chaque GRD un objectif d'amélioration de productivité et d'efficacité. Pour calculer cette amélioration, le régulateur utilise d'une part le 'Frontier shift': l'amélioration de productivité réalisable pour l'ensemble du secteur et d'autre part, le retard d'efficacité objectif de chaque GRD déterminé au moyen de techniques de benchmarking DEA. Dans le scenario 'intégration pure', l'étude du benchmark est menacée par le petit nombre GRD.

C'est la raison pour laquelle l'Ofgem[27] (le régulateur du Royaume-Uni) s'oppose à d'autres fusions de GRD au Royaume-Uni. Il est important de mentionner la réaction de la CREG[28] sur les rumeurs de coopération entre INFRAX et EANDIS en Flandre. Le CREG suggère qu'il faut au moins deux acteurs flamands.

Un contre argument à ce point de vue du régulateur est fourni par des études qui démontrent que l'étude de marché dans le contexte européen est tout aussi précieuse[29] . D'autres sources[30] sont d'avis que l'utilisation de benchmark international introduit plus d'incertitude dans les résultats. Ceci est du à l'incertitude dans les données créées par des principes comptables qui varient d'un pays à l'autre.

5.6. Plan d'action (exemple)

La section suivante discute dans les grandes lignes d'un éventuel plan de fusion. Un plan axé sur une collaboration profonde ou une fusion entre GRD est un processus de développement radical, dont les phases suivantes peuvent être distinguées.

- **Considération stratégique** : Dans cette première phase une vision stratégique, qui exprime le désir vaste et l'ambition de collaboration, est développée. Souvent c'est la phase d'exploration dans laquelle une ou plusieurs sociétés montrent un intérêt pour soit collaborer soit fusionner. Les candidats à une fusion divergent largement par leur propre histoire locale, par leur culture administrative, par leur ambition ou par l'attention que les différents GRD ont pour le développement organisationnel. Il est donc nécessaire de développer un modèle 'TO BE[31]' qui est approprié pour le nouveau GRD et qui garanti la réalisation des économies d'échelles et de gains d'efficacité à long terme. Il ne suffit pas de simplement copier un modèle existant : toute fusion est spécifique et fondamentalement différente. Le modèle 'TO BE' se fait sur mesure en fonction du client.

[27] Ofegm (may 2002) 'Mergers in the Electricity Distribution Sector: Policy Statement'
[28] De Tijd (2 juli 2011) Interview met dhr Possemiers.
[29] Ziver Olmez (2008) 'Frontier analysis of UK distribution networks and the question of mergers; a critique of Ofgem' Surrey Energy Economics Discussion Paper Series 122
[30] Eurelectric (2002) ' Pan European benchmark of electricity distributor companies'
[31] Modèle TO BE : le modèle operationnel cilbe pour le nouveau GRD

- **Conception et mise en place du nouveau GRD**. Les quatre objectifs principaux de cette phase se traduisent en quatre pistes distinctes avec chacune leurs propres caractéristiques.

  - La piste d'intégration : la création des conditions organisationnelles, matérielles, instrumentales et personnel de sorte que le nouveau GRD recomposé peut fonctionner. Dans cette piste les synergies potentielles sont identifiées. Cette une piste technique/ instrumentale exécutée par des experts et professionnels interne et externe au GRD.

  - La piste de développement : Toutes les préparatifs des GRD et de leurs employés afin que le nouveau, pus grand GRD, puisse travailler efficacement à partir de la date de fusion (et dans certains processus plus tôt). Cette piste s'occupe également des aspects juridiques et fiscalité. Cette piste est axée sur le développement personnel et du groupe et se fait par dialogue entre employés et managers du GRD.

  - La piste d'harmonisation : L'alignement des méthodes et des dispositions nécessaires. Ainsi les acteurs (clients, employés, les municipalités) peuvent jouir d'un maximum de clarté, de sécurité juridique et de flexibilité.

  - La piste gestion : le développement et l'implémentation d'un modèle de l'organisation administrative et des services efficace et approprié à la taille et l'identité de la région.

  De nombreuses activités doivent être effectuées dans la phase 'conception et mise en place' pour arriver à une conclusion réussie. Les principales activités sont énumérées chronologiquement ci-dessous :

    - Conception d'un plan d'action ;
    - Développement d'un profil global pour le nouveau GRD ;
    - Inventorisation de 'stakeholders' ; inventorisation de tous les acteurs avec leur influence sur le trajet de fusion. Sur base de cette analyse, les actions pour créer le soutien nécessaire peuvent être identifiées ;
    - Conception d'un protocole d'harmonisation ;
    - Inventorisation, priorisation et conception des 'business cases' pour les processus qui rendent des économies d'échelle ;
    - Conception d'un plan pour le développement ICT ;
    - Développement d'un plan d'hébergement ;
    - Conception d'un nouveau statut juridique ;
    - Développement d'une nouvelle structure et nouvelle organigramme sur base de décision et conclusion ;
    - Développement d'un plan de développement sur base de décision et conclusion ;
    - Conception d'un descriptif des fonctions : pour toutes les fonctions du GRD une description de travail, avec les compétences nécessaires, les tâches et les responsabilités ;

- Sélectionner les personnes clés (managers) ;
- Sélectionner et identifier les salariés ;
- Conception des objectifs financiers et du budget.

- **Le développement et l'évaluation** : Dans cette phase le nouveau GRD se développe de la date de fusion jusqu'à deux ou trois ans après.

  La conception, l'exécution stricte et la gestion d'un plan d'implémentation équilibré et socialement acceptable est un des éléments clefs dans la réussite d'un plan de fusion. Un plan d'implémentation complet comprend plusieurs éléments qui forment ensemble un guide pour la mise en œuvre d'une fusion.

  - Gestion de programme

  - Gestion du processus du changement

    - Plan de la communication ;
    - Vitesse, suivi et support (sponsorship) ;
    - La réalisation à courte terme de premières opportunités ;
    - Projet pilote.

  - Des différents plans d'action spécifique

    - Les plans d'action à 100 jours ;
    - Plan d'intégration opérationnelle ;
    - Le suivi du progrès.

  Voir annexe 3 pour un exemple illustratif d'un plan d'action à 100 jours. Le plan à 100 jours couvre les activités administratives nécessaires immédiatement après la date de fusion. Le plan est divisé en six sous-domaines :

  - Organisation et personnel ;
  - Finances ;
  - IT et support ;
  - Aspects juridique et financier ;
  - Intégration, hébergements et facilités ;
  - Intégration services.

  Un plan d'implémentation concret et détaillé ne peut être fait qu'après la réalisation de phase une et deux d'un plan de fusion.

  Pendant la phase de développement et d'évaluation, un système de contrôle, qui permet de suivre le nouveau GRD de manière quantitative et qualitative, doit être installé. Une technique largement utilisée pour cela est la balanced scorecard. Dans un tableaux de bord sont suivi non seulement les aspects financiers, mais aussi tous les indicateurs importants.

Basé sur les données des phases précédentes et du plan d'implémentation, le tableau de bord doit être développé afin de donner des informations sur Les processus et les procédures : les produits, les services et le mode d'emploi

- Les instruments et les systèmes : les informations sur le fonctionnement de GRD
- Le personnel et la culture : le suivi (de développement) de compétences nécessaires dans la nouvelle organisation et l'information sur la culture de l'organisation
- Les structures et la gestion : l'information sur l'organisation du travail, les responsabilités et sur les instances de concertation

Le plan d'action ci-dessus ne donne qu'un aperçu d'un processus de fusion conceptuelle. Une conception détaillée, avec des temps de cycle devrait être réalisée lorsque tous les détails seront connus.

6. Tarifs uniques

6.1. contexte

La discussion sur le tarif unique est indépendante des scenari de fusion/collaboration.

En France, un tarif unique pour la distribution d'électricité est reconnu, même si il existe plus de 170 GRD. Le TURPE, le tarif d'utilisation du Réseau Public d'Electricité est le tarif unique utilisé par EDF et les entreprises locales de distribution (ELD). Ce tarif unique comporte trois composantes principales : l'acheminement, la gestion de la clientèle et le comptage. La définition du prix de chaque prestation est fonction de la réalité des coûts engagés par le distributeur dont les investissements nécessaires à l'entretien et à la sécurisation du réseau de distribution. Le TURPE est régi par quatre principes généraux qui sont **:**

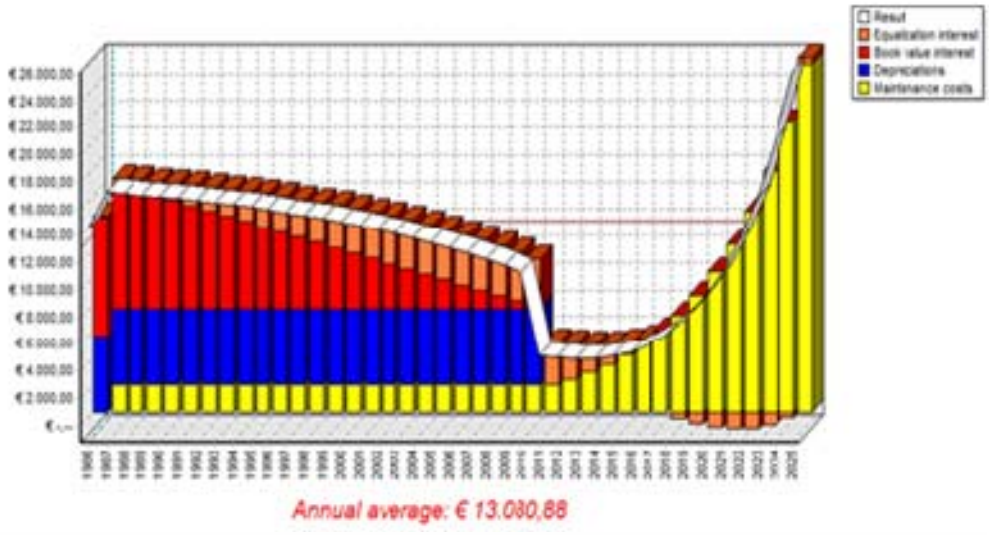
- La péréquation tarifaire : le tarif est identique sur l'ensemble du territoire national, conformément au principe d'égalité de traitement inscrit dans la loi du 10 février 2000;
- Le principe du « timbre-poste » : le tarif est indépendant de la distance parcourue par l'énergie entre le point d'injection et le point de soutirage (soit entre le site producteur et le site consommateur);
- La tarification en fonction de la puissance souscrite et de l'énergie soutirée : le tarif dépend du domaine de tension de raccordement, de la puissance souscrite et des flux physiques mesurés au(x) point(s) de connexion des utilisateurs du réseau;
- L'horo-saisonnalité : les prix sont différenciés selon les saisons, les jours de la semaine et / ou les heures de la journée.

6.2. Description de la méthodologie de comparaison des tarifs des GRD

Pour effectuer une comparaison entre les tarifs de GRD, il ne suffit pas de prendre en compte les paramètres 'traditionnels' comme la valeur nette comptable ou la vétusté de réseau. Les investissements du passé ne donnent pas d'indication de la qualité (la fiabilité) du réseau actuel, des coûts opérationnels, ou des coûts de maintenance ou des investissements nécessaires pour améliorer la fiabilité de réseau.

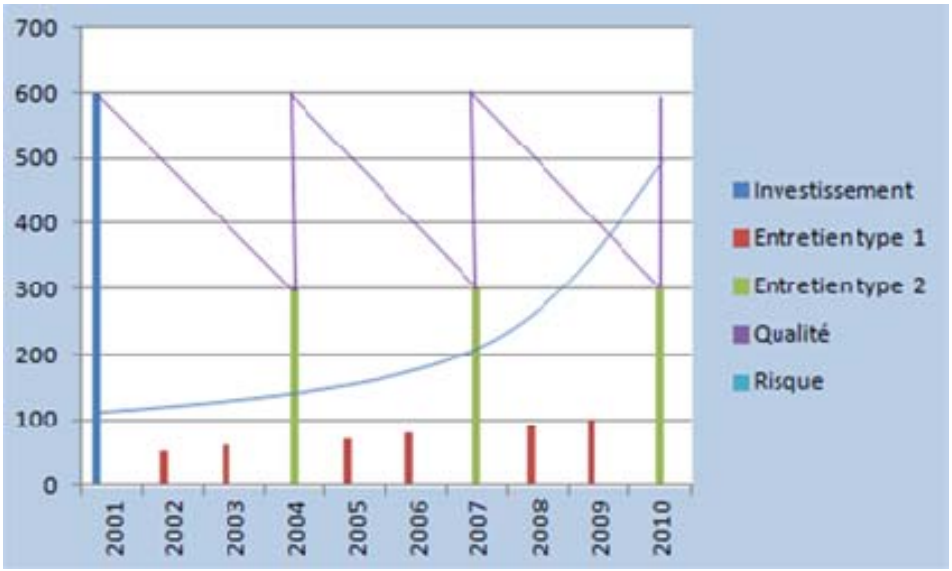
La seule manière correcte pour mesurer l'efficacité et l'efficience des GRD doit être basée sur les principes suivants :

- Coût total du cycle de vie : le coût total du cycle de vie dépend non seulement des coûts d'investissement dans le réseau, mais aussi des coûts opérationnels calculés sur l'ensemble de la durée de vie des actifs (les coûts de maintenance, les pertes d'électricité, les révisons, intérêts,…).



- Pannes au cours du cycle de vie : le mode de défaillance de certains actifs suit une courbe en U : à un certain âge, beaucoup plus de pannes peuvent être constatées. Chez d'autres actifs, le risque de panne est largement indépendant de leur âge.

- Equilibre entre investissements, entretien, risque et qualité : si on intègre le mode de défaillance des actifs, on peut calculer le risque d'une interruption dans le réseau. Les GRD définissent leurs programmes d'investissements sur la base des données relatives au coût total des actifs et, au niveau de fiabilité attendu du réseau par rapport au niveau de risque acceptable pour eux. Ensuite, les GRD sont en mesure de connaître tous leurs besoins CAPEX et OPEX et il leurs est possible de calculer les tarifs de distribution réels



La législation d'aujourd'hui est telle que les GRD sont incités à renouveler les actifs, plutôt que de réviser les actifs et ainsi prolonger la vie des actifs. Souvent GRD n'exploitent pas vraiment à une manière systématique les réseaux au coût moyen pondéré le plus économique.

6.3. Analyse

De grandes différences entres les tarifs de distribution de chaque GRD ont été constatées en Belgique. On peut expliquer les différences par les investissements historiques, les différences topographiques etc., mais de plus en plus, les clients et les communes n'acceptent plus ces

différences importantes : les clients ne peuvent pas choisir leur GRD ! Depuis 2003 déjà, TEST ACHAT lutte pour le tarif unique. De temps à autre, des débats pointent au sein du parlement. En Flandre une motion a été adaptée par un conseil communal[32].

Le sujet est d'actualité. Certaines GRD se sont exprimés en faveur du tarif unique. Par contre des communes s'y opposent de crainte de voir leurs dividendes impactés. Ces revenues sont importantes pour les communes.

Forces	Faiblesses
• Perception publique ; • Repenser la structure des coûts ; • Equité pour les consommateurs finaux.	• N'aboutit pas à une solution d'uniformité de la structure des coûts de GRD ; • Les différences de tarifs actuelles seront redistribuées entre les communes dans le *back office ;* • Le tarif unique n'est pas nécessairement le tarif historique le moins cher.
Opportunités	**Menaces**
• Changer l'encadrement régulateur pour promouvoir l'efficacité des investissements (CAPEX) et coûts de maintenance (OPEX) en vue de la durée de vie des actifs et coûts totaux.	• Pas de changements structurels.

6.4. Conclusion sur le tarif unique

La discussion sur des tarifs uniques peut être indépendante des débats et des décisions en matière de fusions/collaboration des GRD.

Le tarif unique ne va pas changer structurellement le tarif de l'électricité ou du gaz. Le prix de consommateur sera égal ce qui répond à la demande des clients qui n'acceptent plus les vastes différences entre les tarifs de distribution. Un tel mécanisme suppose cependant une redistribution entre les communes. Cette redistribution incluent entre autres :

- Tous les coûts qui sont liés aux OSP : la gestion des clients protégés, les compteurs et l'éclairage public.
- Les coûts liées aux investissements: certains GRD ont investi déjà beaucoup dans les réseaux, d'autres ont un réseau désuet.

[32] Motion par le conseil municipal de St. Niklaas en mai 2011

Le seul impact structurel sur les taux est d'optimiser les processus, en particulier la maintenance et les investissements, et éventuellement une meilleure utilisation des ressources.

L'introduction d'un tarif unique est donc en premier lieu un choix politique.

7. Fusion des GRD Wallons : conclusion

Les résultats de cette étude suggèrent qu'une collaboration ou fusion des GRD wallons peut se traduire en différentes méthodes et approches.

Cette étude est qualitative et non quantitative. Lorsque des GRD veulent collaborer ou fusionner, il est fortement recommandé d'exécuter une étude de faisabilité individuelle approfondie. Dans cette étude de faisabilité, les synergies mentionnées, seront analysées en détail et quantifiées dans un business case spécifique.

De plus, dans la discussion de collaboration et fusion, il est aussi important d'avoir une vision sur les obligations actuelles / futures ayant un impact futur. Est-ce que les GRD avec leur taille actuelle seront capables de suivre les investissements nécessaires, notamment dans le cadre des objectifs européens 20-20-20 ?

Des collaborations ou fusions pourraient éventuellement engranger des bénéfices pour les GRD, les communes et les clients. Pour réaliser ces bénéfices, il faut la volonté de changer : renoncer à leur propre processus, abandonner les différentes cultures, adapter leur structure organisationnelle.

De plus, il faut un cadre régulatoire qui stimule l'efficacité des GRD, qui les incite à rationaliser leurs investissements dans les réseaux (voir projet RIIO au Royaume-Uni). Un cadre régulatoire qui prenne en considération le « coût total de possession » (CTP-) sur « la durée de vie totale » des actifs, sans diminuer la qualité du réseau et sans augmentation de risque. Ceci implique que la spécificité de chaque GRD soit respectée.

Une collaboration (approfondie) est plus facile à réaliser à court terme.

Le tarif unique ne va pas changer structurellement le tarif de l'électricité ou du gaz. Le prix de consommateur sera néanmoins le même pour tous ce qui répond à la demande des clients qui n'acceptent plus les vastes différences entre les tarifs de distribution. Un tel mécanisme suppose cependant une redistribution entre les communes. Le seul impact structurel sur le prix de consommateur est d'optimiser les processus, en particulier la maintenance et les investissements, et éventuellement une meilleure utilisation des ressources des GRD.

*

* *

Annexe 1: Tarifs pour l'utilisation du réseau de distribution dans 2008-2009 et 2010 [33]en Belgique en €/kWh, Hors TVA.

(1). GRD BA (Brussels Airport) ne dessert pas des clients résidentiels

(2) Applicable à partir du juillet 2009 (avant cette date, les tarifs de 2008 appliquent)

(3) Applicable à partir du 1 Octobre 2009 (avant cette date, les tarifs de 2008 s'appliquent)

(4) Applicable à partir du 3 mai 2010 au plus tôt

€/kWh	Tariffs: Approved: A Extended 2008: E	Household low voltage 3,500 kWh/year				Industrial average voltage 30,000 kWh/year				Industrial average voltage 1,250,000 kWh/year			
GRD		2008	2009	2010	Δ 2010/2009	2008	2009	2010	Δ 2010/2009	2008	2009	2010	Δ 2010/2009
AGEM	E	0.0449	0.0449	0.0449	0.00%	0.0376	0.0376	0.0376	0.00%	0.0142	0.0142	0.0142	0.00%
AIEG	A	0.0360	0.0437 (3)	0.0452	3.26%	0.0458	0.0601 (3)	0.0678	12.69%	0.0154	0.0271 (3)	0.0279	3.14%
AIESH	A	0.0574	0.0681 (3)	0.0694	1.91%	0.0601	0.0601 (3)	0.0616	2.52%	0.0237	0.0239 (3)	0.0245	2.57%
DNB BA	E	pas applicable (1)				0.0809	0.0809	0.0809	0.00%	0.0300	0.0300	0.0300	0.00%
EV/GHA	E	0.0881	0.0881	0.0881	0.00%	0.0650	0.0650	0.0650	0.00%	0.0160	0.0160	0.0160	0.00%
GASELWEST	A	0.0558	0.0641 (2)	0.0653	1.98%	0.0462	0.0446 (2)	0.0461	3.24%	0.0158	0.0157 (2)	0.0161	3.07%
GASELWEST WA	A	0.0506	0.0638 (2)	0.0602	-5.53%	0.0462	0.0446 (2)	0.0461	3.24%	0.0158	0.0157 (2)	0.0161	3.07%
IDEG	A	0.0576	0.0630 (3)	0.0632	0.22%	0.0441	0.0418 (3)	0.0421	0.81%	0.0164	0.0156 (3)	0.0156	0.13%
IEH	A	0.0481	0.0567 (3)	0.0567	-0.04%	0.0440	0.0468 (3)	0.0489	4.51%	0.0162	0.0171 (3)	0.0188	9.67%
IMEA	A	0.0461	0.0468 (2)	0.0477	1.87%	0.0419	0.0408 (2)	0.0417	2.15%	0.0148	0.0148 (2)	0.0150	1.43%
IMEWO	A	0.0460	0.0524 (2)	0.0533	1.74%	0.0392	0.0381 (2)	0.0389	2.04%	0.0140	0.0140 (2)	0.0143	1.88%
INTER-ENERGA	E	0.0607	0.0607	0.0607	0.00%	0.0320	0.0320	0.0320	0.00%	0.0116	0.0116	0.0116	0.00%
INTEREST	A	0.0697	0.0775 (3)	0.0771	-0.44%	0.0531	0.0536 (3)	0.0549	2.43%	0.0192	0.0197 (3)	0.0200	1.53%
INTERGEM	A	0.0470	0.0533 (2)	0.0544	2.04%	0.0382	0.0405 (2)	0.0418	3.11%	0.0135	0.0142 (2)	0.0146	2.61%
INTERLUX	A	0.0676	0.0736 (3)	0.0746	1.39%	0.0486	0.0466 (3)	0.0496	6.41%	0.0176	0.0166 (3)	0.0175	5.24%
INTERMOSANE	A	0.0602	0.0693 (3)	0.0694	0.24%	0.0537	0.0550 (3)	0.0554	0.71%	0.0202	0.0209 (3)	0.0209	-0.14%
INTERMOSANE VL	A	0.0602	0.0788 (3)	0.0789	0.09%	0.0537	0.0550 (3)	0.0554	0.71%	0.0202	0.0209 (3)	0.0209	-0.14%
IVEG	E	0.0541	0.0541	0.0541	0.00%	0.0420	0.0420	0.0420	0.00%	0.0151	0.0151	0.0151	0.00%
IVEKA	A	0.0427	0.0482 (2)	0.0490	1.59%	0.0373	0.0392 (2)	0.0400	2.07%	0.0126	0.0137 (2)	0.0140	1.91%
IVERLEK	A	0.0496	0.0543 (2)	0.0552	1.62%	0.0386	0.0397 (2)	0.0406	2.15%	0.0137	0.0143 (2)	0.0145	1.52%
PBE	E	0.0592	0.0592	0.0592	0.00%	0.0347	0.0347	0.0347	0.00%	0.0142	0.0142	0.0142	0.00%
PBE W	E	0.0500	0.0500	0.0500	0.00%	0.0333	0.0333	0.0333	0.00%	0.0133	0.0133	0.0133	0.00%
SEDILEC	A	0.0505	0.0555 (3)	0.0554	-0.24%	0.0399	0.0415 (3)	0.0423	1.83%	0.0147	0.0150 (3)	0.0152	1.13%
SIBELGA	A	0.0452	0.0505 (3)	0.0556	10.18%	0.0588	0.0483 (3)	0.0531	9.95%	0.0175	0.0147 (3)	0.0158	7.50%
SIBELGAS NOORD	A	0.0478	0.0523 (2)	0.0529	1.13%	0.0348	0.0462 (2)	0.0482	4.38%	0.0124	0.0165 (2)	0.0172	3.94%
SIMOGEL	A	0.0415	0.0471	0.0473	0.56%	0.0427	0.0447	0.0448	0.31%	0.0143	0.0150	0.0150	-0.09%
TECTEO	E	0.0451	0.0451	0.0581 (4)	28.65%	0.0531	0.0531	0.0647(4)	21.73%	0.0189	0.0189	0.0234 (4)	23.62%
WAVRE	E	0.0371	0.0371	0.0371	0.00%	0.0463	0.0463	0.0463	0.00%	0.0184	0.0184	0.0184	0.00%
WVEM	E	0.0628	0.0628	0.0628	0.00%	0.0436	0.0436	0.0436	0.00%	0.0160	0.0160	0.0160	0.00%
Average		0.0528	0.0578	0.0588	1.87%	0.0460	0.0467	0.0483	3.00%	0.0163	0.0169	0.0175	2.54%

[33] CREG 'Rapport Annuel 2010'

Annexe 2 : Identification des opportunités de synergie

L'inventaire donne une indication de l'impact des synergies potentielles en termes d'opportunité, pour les communes, pour les clients et pour les GRD.

L'effet est exprimé sur trois niveaux : un effet limité ou pas d'impact, un effet modéré et un effet élevé (⇔, ⇗ et ⇧). Théoriquement, un effet négatif peut exister. Dans cette analyse conceptuelle, émanant d'un cas concret de GRD qui veulent fusionner ou collaborer, cette catégorie peut être incluse dans un effet limité.

Les opportunités le plus prioritaires sont indiquées en rouge. Les synergies qui ont un impact organisationnel élevé sont marquées en bleu.

Lorsque des GRD veulent fusionner ou collaborer, il est fortement recommandé d'exécuter une étude de faisabilité profonde. Dans cette étude de faisabilité, les synergies mentionnés ci-dessous, seront analysées en détail et quantifiées dans un business case.

Processus	Opportunité de synergie	Point de vue communes	Point de vue client	Point de vue GRD
IT	Achat conjoint de softwares	⇔	⇔	⇗
IT	Achat conjoint de hardwares	⇔	⇔	⇗
IT	Gestion conjointe de softwares, IT risques et contrôles	⇔	⇔	⇧
IT	Mise en œuvre conjointe du processus IT	⇔	⇔	⇧
IT	Formation conjointe de l'IT	⇔	⇔	⇗
IT	Helpdesk conjoint	⇔	⇔	⇧
Achat	Achat conjointe de services	⇔	⇔	⇧
Achat	Achat conjoint de MRO	⇔	⇔	⇧
Achat	Achat conjoint de matériaux d'infrastructure	⇔	⇔	⇗
Achat	Achat conjoint d'assurances	⇔	⇔	⇗
Achat	Achat conjoint d'utilitaires	⇔	⇔	⇗

Achat	Achat conjoint de carburants	⇔	⇔	⇧
Achat	Achat conjoint d'énergie pour compensation des pertes de réseau	⇔	⇗	⇗
Achat	Achat conjoint de consommables	⇔	⇔	⇔
Achat	Achat conjoint des travaux d'entrepreneurs	⇔	⇔	⇗
Achat	Evaluation conjointe des fournisseurs (sélection)	⇔	⇔	⇗
Opérationnelle	Evaluation conjointe des fournisseurs	⇔	⇔	⇗
Opérationnelle	Contrôles conjoints en termes de qualité, sécurité	⇧	⇧	⇗
Opérationnelle	Lecture conjointe des compteurs	⇔	⇧	⇗
Opérationnelle	L'optimalisation de la planification et d l'exécution des travaux	⇧	⇧	⇔
Opérationnelle	Clearing House' conjoint	⇔	⇔	⇧
Finances	Gestion conjointe du Trésor, trésorerie, …	⇔	⇔	⇗
Finances	Numérisation conjointe de factures	⇔	⇔	⇗
Finances	Exercice de la comptabilité conjointe	⇔	⇔	⇧
Finances	Financement conjoint	⇔	⇔	⇗
Personnel	Processus de recrutement conjoint	⇔	⇔	⇗
Personnel	Processus d'évaluation et de développement conjoint	⇔	⇔	⇔
Personnel	Des formations et entrainements conjoints	⇔	⇔	⇔
Juridique	Contentieux / service juridique conjoints	⇗	⇗	⇗
Juridique	Gestion conjointe de dossiers de réclamations	⇔	⇗	⇔
PR communication	Gestion conjointe de la communication interne	⇔	⇔	⇔
PR communication	Gestion conjointe de la communication externe	⇧	⇧	⇔

PR communication	Gestion conjointe des événements	⇔	⇔	⇔
PR communication	Gestion conjointe du sponsoring	⇔	⇔	⇔
PR communication	Gestion de relations conjointes (gouvernement, régulateur)	⇗	⇔	⇔
PR communication	Gestion conjointe du website	⇗	⇗	⇔
Général	Gestion conjointe des subventions	⇔	⇔	⇔
Général	Service conjoint de santé	⇔	⇔	⇔
Gestion d'Actifs	Gestion conjointe du matériel roulant	⇔	⇔	⇗
Gestion d'Actifs	Gestion conjointe des bâtiments et des sites	⇔	⇔	⇔
Gestion d'Actifs	Pôle conjoint d'Asset Management	⇧	⇧	⇧
Gestion d'Actifs	Gestion conjointe du stock	⇔	⇔	⇧
Gestion de Clientèle	call center conjoint	⇧	⇧	⇧
Gestion de Clientèle	Gestion de risques conjointe pour les clients industriels	⇔	⇗	⇗
Gestion de Clientèle	Gestion des relevés des données de consommation	⇔	⇗	⇗
Gestion de Clientèle	Créer un seul marché pour l'introduction et la gestion de compteurs à budget rechargeable	⇧	⇧	⇧
R&D	Programmes conjoints dans le cadre des directives Européennes 20-20-20	⇧	⇧	⇧

Annexe 3 : exemple d'un plan d'action pour une fusion de GRD.

Sous-domaines	Activités
Organisation et personnel	**Inventorisation base de données centrale/Listes du personnel avec les informations HR les plus importantes** • Le personnel existant • Les recrutements prévus • Recrutements récents, en service après la fusion • Compensation • Organigrammes existants des (deux) GRD • Dépistage de l'organigramme **Conception d'un plan de rétention** • Plan de rétention pour différents groups • Communication du plan d'action • Approbation de plan de rétention proposé • Conception d'une matrice de rétention pour des personnes clés • Interviews individuels pour discuter de difficultés et donner plus d'information au sujet du plan de rétention • Inventorisation des possibilités pour impliques le personnel dans processus d'intégration **Nouvelle structure** • Confirmation des fonctions nécessaires dans le futur • Conception du plan de transition • Confirmation de la nouvelle structure **Statut juridique** • Ecriture du nouveau statut juridique • Approbation du nouveau statut juridique **Inventorisation de procédures standard pour le personnel** • Conditions de travail • Conditions de contrat standard **Mise en place de procédures standard pour :** • Préoccupations concernant le procès d'intégration • Départs volontaires et licenciements • Communication de la politique et les procédures envers tout le parti concerné **Rémunération** • Analyse des salaires et bonus • Génération d'un plan d'harmonisation des salaires et bonus • Définition de nouveaux objectifs pour les bonus • Développement et accords concernant un plan de transition pour les bonus **Informations concernant les changements dans le régime de pension** • Communication à tout les employés comment leur régime de pension serra influencé et quels accords seront fait pour aligner le régime • Gestion de la transition d'autres avantages comme les assurances, etc. **Prendre soin de l'intégrité de l'information** • Prime de départ • Garde d'enfants • Les droits de pension

	• Rémunération des frais de transport

Sous-domaines	Activités
Finances	Élaboration de la liste des salaires et détails de rémunérations Alignement des processus comptables Inventorisation et analyse des méthodes comptables utilisées Alignement des impôts et rétributions Inventorisations de comptes en banque Ouverture de nouveaux comptes en banque Inventorisation et analyse de l'infrastructure/du patrimoine Développement d'un de plan d'amortissement Consolidation du rapportage financier Consolidation et approbation de l'état financier Communication de processus pour la préparation du budget et accord des objectifs financier Rédaction d'une liste avec les contacts internes en externes Inventorisation et update des compétences Inventorisation des amortissements automatiques Inventorisation des lignes de crédit en comptes courants (confirmation, annulation, changement) Check pour gros paiements dans les 60 jours Inventorisation des débiteurs Inventorisation des conditions standard pour payements Déterminer et confirmer les contrats de banque et de prêts Alignement des projets d'investissements

Sous-domaines	Activités
IT & support	Inventorisation des licences IT (software & hardware) Inventorisation des systèmes Rédaction d'un plan de projet détaillé pour l'intégration IT Implémentation du plan d'intégration Inventorisation des équipements pour le server et le réseau Identification des économies de couts potentiels Identification de fournitures pour l'internet et l'intranet Identification du personnel IT important **Intégration voicemail, mail, agenda** • Évaluation de système actuel • Élaboration d'un plan d'intégration • Intégration Obtention de tous les backups et information concernant les systèmes IT Prendre contact avec tous les fournisseurs hardware et software Alignement des arrangements pour la communication des données entre les lieux et les utilisateurs des différents sites **Inventorisation lieux et dépenses** • PC, serveur, hardware • Licences software • Service réseau Définition du scope final de l'intégration IT Rédaction d'un plan de projet détaillé pour l'intégration IT Implémentation du plan d'intégration Implémentation de l'intégration IT

Sous-domaines	Activités
Aspects juridiques et fiscalité	Inventorisation des TO DO's des différents sous-domaines utilisant la due diligence exécuté dans la phase II • Contrats et engagements • Coopérations intercommunales • Agences indépendantes • Obligations concernant sols, milieu et autres autorisations • Emprunts • Assurances • Litiges • Subsides • Patrimoine immobilier • Personnel

Sous-domaines	Activités
Intégration hébergements et facilités	Inventorisation des hébergements en de l'infrastructure avec inclus un planning détaillé des travaux en cours et planifies (plan des sous-activités). Inventorisation des facilités existantes (catering, téléphone, etc) Programme global pour les exigences pour l'hébergement définitif du service central et des autres services décentralisés Etude de faisabilité pour la réalisation définitive de l'hébergement définitif du service central et des autres services décentralisés Plan d'action pour l'hébergement définitif

Sous-domaines	Activités
Intégration services	Finalisation des travaux préparatoires concernant l'élaboration des critères pour les services « fusionnés » pour qu'une décision puisse être prise Définir quels services peuvent être authentifies comme temporaire en quels comme définitif Prise de décision concernant les critères Prise de décision formelle concernant les alternatives en utilisant les critères